



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Kriisiviestintäsuunnitelma oppilaitosyhteisölle

---

Kihlakaski, Riikka

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Kriisiviestintäsuunnitelma oppilaitosyhteisölle

Kihlakaski Riikka  
Turvallisuusalan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2012

Riikka Kihlakaski

### Kriisiviestintäsuunnitelma oppilaitosyhteisölle

Vuosi	2012	Sivumäärä	35
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa selkeä ja helppolukuinen kriisiviestintäsuunnitelmapohja oppilaitosyhteisön kriisiviestintäryhmän käyttöön. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämishankkeena autenttiselle oppilaitosyhteisölle.

Kriisiviestintää käsittelevän kirjallisuuden perusteella, rakennettiin teoreettinen viitekehys onnistuneen kriisiviestinnän elementeistä ja tätä tietoa lähdettiin soveltamaan oppilaitosyhteisön toimintaympäristöön. Käytännön kokemuksen näkökulma huomioitiin kehitystyössä teemahaastatteluin ja työryhmätyöskentelyn keinoin. Opinnäytetyön tuotosta, kriisiviestintäsuunnitelmapohjaa on tarkoitus hyödyntää oppilaitosyhteisön kriisiviestintätilanteiden harjoittelussa ja samalla se tulee toimimaan alustana kriisiviestintävalmiuden jatkokehittämiselle.

Onnistunut kriisiviestintä on yhtenäinen osa organisaation toiminnan johtamista ja viestintää. Se toimii kaksisuuntaisena kanavana, jota pitkin organisaation voi vastata kriisin synnyttämään kasvaneeseen tiedontarpeeseen ja samalla vastaanottaa tietoja, joiden pohjalta päivittää omaa tilannekuvaansa. Kriisiviestinnän onnistuminen määräytyy lopulta paljon ennen kriisin konkretisoitumista, siinä panoksessa, jonka organisaatio on valmis laittamaan kriisiviestintäsuunnitteluun ja toimintamallien kehittämiseen.

Valmistautuminen ja ennakointi auttavat osaltaan organisaatiota jo väistämään osan kriiseistä, mutta niiden kriisien kohdalla, jotka konkretisoituvat organisaation toiminnassa, on rohkaisevaa muistaa, että onnistuneen kriisiviestinnän kautta, kriisi voi olla organisaatiolle kasvukertomus, joka parhaimmillaan vahvistaa positiivista peruskäsitystä organisaation toiminnasta.

Riikka Kihlakaski

**Crisis communication plan for a school community**

Year	2012	Pages	35
------	------	-------	----

---

The objective of this study was to create a clear and comprehensible crisis communication plan model that could be used by the school community's crisis communication group. The study was carried out as action developing project to an authentic school community.

By using literature on crisis communication theories, a guideline for successful crisis communication was defined. This theory was then applied to the school community's operational environment. The aspect of common knowledge was viewed by conducting interviews and by consulting the school community's authorities. The created crisis communication plan is to be used in future crisis communication training by the school community and it will also stand as common ground for future crisis communication developing.

To be successful crisis communication must be an integrated function in organization leadership and communication. Crisis communication should provide the organization with a duplex ability to communicate by responding to the increased demand for information caused by the crisis. In addition it should provide the organization with enough up to date information so that a correct situation analysis possible. The organization's success in crisis communication is determined long before a crisis actually arises. Success has an immediate correlation to the effort the organization is willing to put in crisis communication planning and training.

Anticipation of risks can even help the organization to avoid some of them completely but when a crisis does arise, it is encouraging to remember that with the help of functional crisis communication they can be turned in to benefits for the organization.

Keywords: crisis communication plan, crisis communication, crisis management

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Kriisiviestinnän yleiset periaatteet .....	7
3	Oppilaitosyhteisön kriisiviestintä.....	8
3.1	Oppilaitosyhteisö organisaationa .....	8
3.2	Oppilaitosyhteisön arvot kriisiviestinnän näkökulmasta.....	8
4	Opinnäytetyöprosessi .....	9
5	Tutkimusmenetelmät .....	10
6	Kriisiviestinnän keskeiset käsitteet .....	10
6.1	Kriisivalmius.....	11
6.2	Riskienhallinta (Risk management) .....	11
6.3	Issues management (keskusteluteemojen hallinta) .....	11
7	Kriisiviestinnän vaiheet .....	12
8	Kriisiviestinnän tavoite.....	13
9	Oppilaitosyhteisön kriisiviestintäsuunnittelu vuonna 2011 .....	14
10	Johtopäätökset .....	15
	Lähteet .....	17
	Liitteet .....	18

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli luoda kehittämishankkeena oppilaitosyhteisölle kriisiviestintäsuunnitelmapohja, jota voidaan hyödyntää oppilaitoksen eri toimipisteessä kriisiviestintäsuunnittelun työkaluna. Opinnäytetyön teoriaosuus kuvaa kriisiviestinnän teorial tietoa ja hyväksi havaittuja käytänteitä kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Tätä teorial tietoa soveltaen luotiin kriisiviestintäsuunnitelmapohja oppilaitosyhteisölle. Suunnitelman selventää oppilaitosyhteisön kriisiviestintään liittyviä käsitteitä ja kuvaa niitä toimintamalleja, joiden kautta oppilaitosyhteisön kriisiviestintävalmius kehittämishankkeen aikana oli toteutettu. Tässä raportissa kuvataan kehittämishankkeen toteutusta, teoriapohjaa, jonka lopputuotoksena on syntynyt opinnäytetyön tuotos, liitteenä oleva oppilaitosyhteisön kriisiviestintäsuunnitelma.

## 2 Kriisiviestinnän yleiset periaatteet

Kriisiviestintä on hyvin ajankohtainen ja suosittu aihe etenkin yritysjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa. Eri tahojen onnistumisia ja epäonnistumisia kriisiviestinnän saralla on viime vuosina puitu hyvinkin avoimesti muun muassa alan kirjallisuudessa. Kriisiviestintää käsittelevä kirjallisuus onkin hyvin pitkälle kirjoitettu juuri yritysten maineenhallinnan näkökulmasta. Maine loistavia mittari, kun kriisin jälkeen halutaan esimerkiksi mitata organisaation kriisiviestinnän onnistuneisuutta (Aula & Heinonen 2011, 44-45). Opinnäytetyön kannalta on kuitenkin tarpeellista rajata organisaation maineen rakentumisen teoria pois työstä ja keskittyä kuvaamaan toimivan kriisiviestinnän elementtejä, joita soveltaen on tehty työn liitteenä oleva kriisiviestintäsuunnitelma.

Termi kriisi on lähtöisin kreikan kielen sanasta krisis, joka tarkoittaa ”arviota” tai ”päätöstä” (Lehtonen 2009, 37). Sanakirjamääritelmänsä mukaan kriisi on käännekohta, joka määrittää tulevaisuuden suunnan joko kohti parempaa tai huonompaa. (Lehtonen 1999, 8.) Yhteiskunnallisessa kielenkäytössä sana kriisi koetaan helposti negatiivissävytteiseksi ja sitä käytetään usein mediassa uutisarvon vahvistamisessa, näkyvyyden takaamiseksi. Organisaatiolle kriisi on sekä uhka että mahdollisuus, jossa yksittäinen tapahtuma tai prosessi saa aikaan epävakaa tilanteen, jonka seurauksilla on merkittävä painoarvo organisaation tulevaisuutta ajatellen. Tästä syystä kriiseihin varautuminen on äärimmäisen tärkeää ja kriisiviestintävalmius on olennainen osa tätä valmistautumista.

Kriisiviestintä tarkoittaa tehostettua, kohdennettua ja nopeutettua viestintää, jonka tarkoitus on vastata syntyneeseen tiedontarpeeseen suunnitellusti ja tavoitteellisesti. Kriisiviestinnän keskeisiä periaatteita ovat avoimuus, aloitteellisuus, nopeus, rehellisyys, vastuunkanto sekä inhimillisyys. (Henriksson & Karhu 2008, 27; Laurea-ammattikorkeakoulu 2010, 14-15.) Kriisiviestinnän ei tule olla organisaation normaalitoiminnasta erotettua toimintaa, vaan pikemminkin luonteva osa normaalia viestintäprosessia ja -valmiutta. Aktiivinen ja avoin viestintä on omiaan rakentamaan hyviä kumppanuussuhteita ja luottamusta organisaation toimintavalmiuteen jo normaalioloissa. Poikkeusolossa sidosryhmien tiedontarve odotetusti kasvaa ja organisaation tulikin pystyä vastaamaan tähän aktiivisesti ja oma-aloitteisesti, siirtäen viestinnän pääpainopistettä strategisesta ja arkijohtamisen viestinnästä kriisiviestinnän suuntaan. (Korpiola 2011, 13; 84.)

Organisaatiossa vallitsevalla viestintäkulttuurilla on havaittu olevan suuri merkitys onnistuneen kriisiviestinnän kannalta. Kriisijohtaminen tarvitsee tuekseen tehokasta kriisiviestintää ja päinvastoin. Normaalioloissa viestintä on tärkeä osa organisaation johtamista ja strategiaa ja sama linjaus tulisi jatkua myös kriisitilanteessa. Koska kaikenkattavaa opasta kriisitilanteiden hallintaan on mahdotonta esittää, korostuvat yrityksen perusarvot erityisinä suunnannäyt-

täjinä kriisitilanteissa. Organisaation arvot ovat se perusta, jolle toimintaa ohjaava strategia rakennetaan. Kriisitilanteissa tätä perustaa ei tule hylätä, sillä jos organisaation kriisiviestintä ei vastaan sen liputtamia arvoja, on koko organisaatiota vaikea pitää uskottavana ja luotettava toimijana. (Korpiola 2011, 13; Seeck 2009, 14.)

### 3 Oppilaitosyhteisön kriisiviestintä

Oppilaitosyhteisön turvallisuusjohtamisen kehittämishankkeen tarkoitus, jonka puitteissa opinnäytetyö toteutettiin, oli muun muassa kehittää oppilaitosyhteisön kriisiviestintävalmiutta. Tarkoituksena oli kuvata ja hyödyntää jo olemassa olevia toimintamalleja ja huomioida kokemuksen kautta esille nousseita erityistarpeita. Jotta tämä olisi mahdollista, oli tutustuttava oppilaitosyhteisöön organisaationa sekä niihin linjauksiin, joiden ohjaamana toimintaan organisaatiossa pyrittiin kehittämään.

#### 3.1 Oppilaitosyhteisö organisaationa

Kehityshankkeen oppilaitosympäristössä opiskelee noin 7500 opiskelijaa ja se työllistää noin 500 henkilöä. Koulutusohjelmia toteutetaan sekä suomeksi että englanniksi, mikä tuo kriisiviestinnän näkökulmasta mukanaan tarpeen vastata myös ulkomaalaisten vaihto-oppilaiden ja heidän omaisiensa tiedontarpeisiin kriisitilanteessa.

Kehityshankkeen oppilaitosympäristö on haastava kriisivalmiuden kehittämisen kannalta. Oppilaitosyhteisöön kuuluu useita yksiköitä, jotka sijaitsevat hajallaan toisistaan. Kriisiviestinnän näkökulmasta tarvitaan toimintamalleja, joiden soveltaminen ei ole riippuvainen yksikön sijainnista. Toisaalta myös henkilökunta liikkuu eri paikallisyksiköiden välillä ja yhtenäisillä toimintamalleilla pyritään myös varmistamaan henkilöstön toimintavalmius yllättävissä tilanteissa, vaikka se eivät olisikaan oman yksikkönsä toimitiloissa.

Yksiköiden sijainnista johtuen ne ovat tottuneet joissain asioissa toimimaan itsenäisesti. Kriisiviestintätilanteessa on kuitenkin tärkeää, että oppilaitosyhteisö näyttäytyy yhtenäisenä organisaationa. Tämän edellyttää toimivaa tiedonkulkua kriisiviestintätoimijoiden ja paikallisyksikön toimijoiden välillä ja tähän yhteistyöhön syytä kiinnittää huomiota myös kriisiviestintäsuunnitelmaa laadittaessa.

#### 3.2 Oppilaitosyhteisön arvot kriisiviestinnän näkökulmasta

Käsiteltäessä kriisiviestinnän yleisiä periaatteita todettiin, että myös kriisiviestinnän tulee perustua organisaation arvoihin. Kehittämishankkeen oppilaitosyhteisön linjaamat arvot ovat yhteisöllisyys, sosiaalinen vastuullisuus ja luovuus (Oppilaitosyhteisö 2012).



Oppilaitosyhteisön periaatteiden mukaisesti kriisiviestinnässä yhteisöllisyys tulisi näkyä vuorovaikutteisena viestintänä, jossa myös viestin vastaanottaja kokee tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi. Kuulijan kohtaaminen ja toimivien yhteyksien luominen eri sidosryhmiin ovatkin kriisiviestinnän näkökulmasta hyvin oleellisia tehtäviä.

Sosiaalinen vastuu korostaa oppilaitosyhteisön kriisiviestinnässä riittävän ja oikean tiedon välittämistä. Pyritään aktiivisesti tyydyttämään syntynyt tiedontarve, joka kriisitilanteessa on ymmärrettävästi kasvanut. Oppilaitosyhteisö määrittelee riittävän tiedontarpeen kuulijoiden näkökulmasta, mikä haastaa kriisiviestintätoimijat kuuntelemaan niitä kysymyksiä, joita kriisi herättää. Samalla korostuu liikkeellä olevan tiedon oikeellisuuden varmistaminen ja aktiivinen toiminta oikean tiedon välittämiseksi.

Kriisiviestinnän luovuus pyritään toteuttamaan selkeällä, havainnollistavalla ja kansantajuisella viestinnällä. Oppilaitosyhteisö ei siis sido kriisiviestinnän toteuttamista pelkkiin yksittäisiin viestintäkanaviin tai sovelluksiin, vaan viestinnän toteutuksessa on mahdollista hyödyntää kunkin tilanteeseen parhaiten sopivia vaihtoehtoja.

#### 4 Opinnäytetyöprosessi

Ajatus oppilaitosyhteisön kriisiviestintäsuunnitelman päivittämisestä toiminnallisen opinnäytetyön muodossa lähti oppilaitosyhteisön taholta. Työ päätettiin toteuttaa opinnäytetyönä keväällä 2011. Ensimmäinen ideointipalaveri pidettiin toukokuussa 2011 opinnäytetyöohjaajan ja oppilaitosyhteisön viestintäjohtajan kanssa. Kehittämishankkeen kriisiviestintäsuunnitelmaosuutta koordinoi työryhmä, johon kuuluivat oppilaitosyhteisön vararehtori, viestintäjohtaja, turvallisuusalan koulutusohjelman opettaja ja oppilaitosyhteisön turvaryhmän puheenjohtaja. Työryhmän tapaamisen pohjalta alkoi kriisiviestintäteoria-aineiston kerääminen, johon perustuva ensimmäinen versio oppilaitosyhteisön käyttöön tulevista kriisiviestintäsuunnitelmista käytiin läpi työryhmän tapaamisessa elokuussa 2011.

Kriisiviestintäsuunnitelma teoreettisen viitekehyksen tarkentuessa, oli syytä tutustua paremmin oppilaitosyhteisön organisaatorakenteeseen ja toimintamalleihin. Ohjauspalaverissa opinnäytetyöohjaaja kanssa perehdyttiin organisaatiokysymyksiin ja haastattelut oppilaitosyhteisön viestintäjohtajan, yksikönjohtajan ja korkeakouluisännän kanssa syksyllä 2011 antoivat kuvaa olemassa olevien käytänteiden toimivuudesta ja parannusehdotuksista.

Oppilaitosyhteisön kriisiviestintäsuunnitelman versio 2011 esitettiin ja hyväksyttiin työryhmän tapaamisessa 31. lokakuuta 2011. Tämän jälkeen kriisiviestintäsuunnitelman muokkaaminen

jatkui oppilaitosyhteisön sisällä. Opinnäytetyön lopullinen raportti on kirjoitettu syksyn 2012 aikana.

## 5 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoitus oli tuottaa käytännönläheinen opas kriisiviestintäryhmän käyttöön kriisiviestintäsuunnitelman muodossa. Työ koostuu aiheeseen liittyvän teorian soveltamisesta oppilaitosyhteisön ympäristöön, asiantuntijahaastattelusta ja organisaation sisäisen työryhmän ohjauksen kautta nousseiden erityiskysymysten pohjimuksesta. Vilkkä (2010) ovat määritelleet toiminnallisen opinnäytetyön työksi, jossa yhdistyy ammatillinen taito (tekeminen), ammatillinen tieto (teoria), tutkiva ja kehittävä työote (haastattelut) ja ammatillinen viestintä (tiedon jakaminen). Toiminnallisen opinnäytetyöprosessin tavoite on siis kehittää ammatillisen arkeen liittyvä tuote ja raportoida sen kehittämisprosessi (Vilkkä 2010). Nämä tunnusmerkit löytyvät ja ovat toteutuneet tässä opinnäytetyössä.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella lähdeaineistoa aiheelle löytyi paljon. Opinnäytetyön aiheen perusteella oli kuitenkin syytä rajata käytettävä aineisto kriisiviestinnän perusteita käsitteleviin teoksiin ja pyrkiä muodostamaan teoriatietoon pohjautuva yhtenäinen kuva niistä elementeistä, jotka kriisiviestintätilanteessa ovat oleellisia onnistuneen lopputuloksen kannalta. Samalla osoittautui tarpeelliseksi keskittyä aiheeseen vain suomalaisen kulttuurin näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 253.)

Jotta organisaation eri toimijoiden toiveet ja ajatukset kriisiviestinnän kehitystarpeista tulisivat esille, oli tarpeen toteuttaa teemahaastatteluja oppilaitosyhteisön organisaation eri tasojen edustajien kanssa. Yhteensä haastateltavia oli neljä. Teemahaastattelussa aihepiiri oli valmiiksi rajattu kriisiviestinnän käytänteisiin ja kokemuksiin, mutta muuten jokainen haastateltava sai kertoa aihepiiristä oman näkemyksensä mukaisesti. (Hirsjärvi yms. 2008, 203.)

Haastattelut auttoivat kirjallisuuden teorian soveltamisessa oppilaitosyhteisöön. Tämän lisäksi toimijoiden oman pohdinnan kuunteleminen, auttoi hahmottamaan organisaation toimintamalleihin liittyviä hyviä ja huonoja puolia.

## 6 Kriisiviestinnän keskeiset käsitteet

Teoriatiedon ja opinnäytetyöprosessin oppimisen valossa kriisiviestintää ei voida tarkastella erillisenä toimintona, vaan se on keskeinen osa organisaation johtamista kriisitilanteessa. Tästä syystä on tarpeen lyhyesti avata kriisiviestintään ja kriisijohtamiseen keskeisesti liittyviä käsitteitä, jotta toimintakentän hahmottaminen helpottuisi.

## 6.1 Kriisivalmius

Olisi epärealistista ajatella, ettei mitään normaalioloista poikkeavaa koskaan tapahdu. Tästä syystä jokaisen yhteisön on rakennettava itselleen kriisivalmius, jotta poikkeavissa, äkillisissäkin, tilanteissa voidaan toimia tarkoituksenmukaisesti. Kriisivalmiuden aikaansaaminen tarkoittaa, että organisaatio luo omasta lähtökohdastaan toimintamalleja, joiden pohjalta toimia poikkeustilanteessa. Toimintamalleista ei kuitenkaan ole mitään hyötyä kriisivalmiuden kannalta, jos niitä ei ole integroitu organisaatorakenteeseen. (Skoglund 2004, 12-15.) Suunnitelman jalkauttaminen ja henkilöstön kouluttaminen omiin tehtäviinsä on yhtä tärkeä osa valmistautumista kuin itse suunnitelman laadintakin. Organisaation todellinen kriisivalmiuden taso nähdään vasta tilanteessa, jossa toimintamalleja todella tarvitaan. Usein myös toimijoille heidän todellinen roolinsa ja vastualueensa selkiytyvät vasta käytännön kokemuksen kautta. Tästä syystä organisaation tulisi harjoitella luomiensa toimintamallien käyttöä kuvitteellisten kriisitilanneharjoitusten avulla. Näin toiminnan vahvuudet ja heikkoudet pääsevät paremmin esille ja tarvittavia parannuksia voidaan tehdä käytännön kokemuksen lähtökohdista.

## 6.2 Riskienhallinta (Risk management)

Riskienhallinta tarkoittaa jatkuvaa prosessia, jossa tunnistetaan, analysoidaan ja arvioidaan organisaation toimintaan liittyviä riskejä. Näiden tulosten pohjalta valitaan suhtautumistapa kuhunkin riskiin ja ohjataan toimintaan näiden linjauksien mukaisesti. Riskien poistaminen täysin on kuitenkin yleensä mahdotonta ja kaikkien riskien välttäminen tarkoittaisi usein tavoiteltavan hyödyn menettämistä. (Lehtonen 2009, 14-21.) Tästä johtuen toimintaa liittyä aina myös jonkin riskin konkretisoitumisen mahdollisuus. Riskienhallinta nostaa esiin niitä skenaarioita, joihin pyritään varautumaan kriisivalmiuden toimintamalleja luomalla. Juuri ennakoiva ajattelutapa antaa aikaa ja luo mahdollisuuden kriisivalmiuden kehittämiseen.

## 6.3 Issues management (keskusteluteemojen hallinta)

Erityisesti kriisiviestinnän näkökulmasta keskusteluteemojen hallinta on olennainen osa ennakkoivaa riskienhallintaa. Issues management tarkoittaa sellaisiin organisaatiota koskeviin teemoihin tarttumista, jotka voivat vaikuttaa organisaation maineeseen tai olla pahimmillaan synnyttämässä kriisejä. Teemat voivat nousta niin organisaation sisältä kuin julkisesta keskustelustakin. Näin ollen onkin hyvin oleellista, että organisaation viestintä on perillä sekä mediaseurannasta että organisaation sisällä käytävistä keskustelusta. Parhaimmillaan havaittuun teemaan kohdennetulla viestinnällä voidaan ehkäistä asian eskaloituminen kriisiksi. (Korpiola 2011, 84-85.) Teemoihin puuttuminen saattaa tarkoittaa mm. riskiviestinnän käyttämistä. ”Riskiviestintä on interaktiivista informaation ja mielipiteiden vaihdantaa vaaroista, uhkista,

riskitekijöistä sekä riskientunnistamisesta ja torjumisesta--.” (Lehtonen 2009, 31). Tarkoitus on siis antaa ennakkokäsitys ja informaatiota esillä olevasta teemasta ja samalla kuunnella, miten teema ymmärretään eri sidosryhmien näkökulmista. Riskiviestinnässä yleisö pääsee mukaan siihen prosessiin, josta organisaation normaalisti ei viesti. Yleisö pääsee esittämään mielipiteensä ja käymään keskustelua teemasta organisaation kanssa.

## 7 Kriisiviestinnän vaiheet

Kun organisaatiota kohtaa kriisi, se täytyy tunnistaa ja organisaation on toimittava sen vaatimalla tavalla. Kriisiviestinnän vaiheet on jaettu joka viiteen tai neljään vaiheeseen. Viiden vaiheen jaottelu sisältää, ennakkoinnin, kriisin käynnistymisen, akuuttivaiheen, kriisin ratkaisun ja jälkihoidon (Korpiola 2011, 103). Toisen mallin mukaan vaiheet on jaettu ennakointiin, valmistautumiseen, toimintaan ja jälkihoitoon (Henriksson & Karhu 2008, 31). Liitteen 1 Kriisiviestintäsuunnitelma on jaettu näihin neljään vaiheeseen kriisiviestinnän kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi.

Ennakointi pitää sisällä organisaation strategisen turvallisuuden. Organisaation on päätettävä, millä intensiteetillä riskienhallinnan analyyseihin ja kriisivalmiuden osaamisen kartuttamiseen panostetaan. Mitä laajempiin ja mahdollisempiin kriisitilanteisiin ollaan valmiita varautumaan, sitä syvemmälle turvallisuusajattelu on organisaatiossa juurtunut. (Henriksson & Karhu 2008, 31; Korpiola 2011, 102-103.)

Kriisin valmistautuminen ei tarkoita toimenpiteitä vasta sitten kun kriisi on jo havaittu. Valmistautuminen tarkoittaa konkreettisia toimia, kuten kriisiviestintäsuunnitelman laadintaa ja jalkauttamista, kriisijohtamisen harjoittelua ja vastuuhenkilöiden kouluttamista vastualueitensa vaatimaan toimintaan (Henriksson & Karhu 2008, 31). Simuloidut kriisitilanne harjoitukset antavat paremman kuvan eri toimintamallien vahvuuksista ja haavoittuvuuksista kuin paperidokumentit. On itsestään selvää, että toimintamallien laadinta, hionta ja harjoittelu vievät paljon aikaa. Tästä syystä kriisivalmiuden päivittämisen tulisi pyöriä jatkuvana prosessina, jotta toimintamallit pysyisivät ajan tasalla ja aiheeseen panostetut työtunnit tuottaisivat tulosta.

Kriisin käynnistyminen tunnistaminen on äärimmäisen tärkeää ja tästä syystä se on syytä nostaa omaksi vaiheekseen, sillä organisaation kriisiviestinnän kannalta on ratkaisevaa, miten nopeasti kriisi tunnistetaan. Tässä vaiheessa korostuu yhteisöllinen vuorovaikutus organisaation taholta, sillä jos tietyt avainyleisöt tulkitsevat organisaation olevan kriisissä, kriisi on käynnistynyt, vaikka organisaation itse ei tilannetta tulkitse samalla tavalla (Lehtonen 2009, 48).

Niin pian kuin kriisi on tunnistettu, päästään toimimaan sen vaatimalla tavalla. Akuutissa vaiheessa on oleellista muodostaa tilannekuva tapahtuneesta ja jatkaa sen päivittämistä. Tilannekuvan ja kriisin laajuuden arvion perusteella kootaan tiimi, jonka vastuulla kriisijohtaminen, mukaan lukien kriisiviestinnän toimet ovat. Kriisin vaikutus pyritään arvioimaan tilannekuvan perusteella ja sen seurauksena lähdetään toteuttamaan ennalta luotuja toimintamalleja. (Korpiola 2011, 104-105.) On varsin epärealistista olettaa, että tämä toiminta sujuisi tehokkaasti ja tilanteen vaatimalla joustavuudella, ellei sitä ole harjoiteltu ja pohdittu pitkään ennen varsinaisen kriisin konkretisoitumista.

Kriisi tarvitsee ratkaisun, jonka muodostumisessa organisaation pitää olla aloitteellisessa asemassa. Organisaatiolla ei tarvitse olla kaikki vastauksia heti, mutta sen pitää olla valmis kertomaan nopeasti ja paikkansapitävästi, mitä toimia kriisin ratkaisemiseksi ollaan tekemässä tällä hetkellä. Ratkaisu vaatii sekä toimintaa että vastuunottoa, jotta realistinen luottamus organisaation ongelmanratkaisukykyyn säilyisi. Myös organisaation sisällä ratkaisun saaminen kriisille on tärkeää, sillä ilman sitä arkeen palautuminen saattaa vaikeutua. Tästä syystä lievänsikin kriisin kohdalla tulisi tarjota mahdollisuutta tapahtuneen läpikäyntiin ainakin organisaation sisäisesti. (Korpiola 2011, 106.)

Kriisin ratkaisu, päätös, on jo osa kriisin jälkihoitoa. Jälkihoito on mahdollista vasta kun akuutti kriisivaihe on todella ohi, ja organisaation on varmistuttava siitä ennen symbolisen päätöksen asettamista. Jälkihoidossa pääpaino on jälleenrakentamisessa, niin maineenhallinnan kuin organisaation normaalin toimintakyvyn palauttamisen näkökulmasta. Uhrien auttaminen ja kokemus elämän jatkumisesta ovat tärkeitä. Kriisi tuo aina muutoksen ja organisaation on johtamisellaan tuotava esiin, miten tästä tilanteesta jatketaan. (Korpiola 2011, 107-108.) Yhtä tärkeää on myös oppi kriiseistä. Kriisijohtamisen ja kriisiviestinnän näkökulmasta tämä tarkoittaa kriisitilanteen toiminnan läpikäyntiä, arviointia ja siitä oppimista tulevia tilanteita varten (Henkrisson & Karhu 2008, 32).

## 8 Kriisiviestinnän tavoite

”Kriisiviestinnän tehtävä on kommunikaation keinoin lievittää kriisin kielteisiä seuraamuksia” (Lehtonen 2009, 10). Kriisi ei kuitenkaan ole vain tapahtuma, josta välitetään tietoa, vaan sen ympärille muodostuu aina tarina. Kriisi herättää tunteita ja tarvetta ymmärtää sekä päästä kriisin kokeneiden lähelle. Kriisi saatetaan kokea kollektiivisena, mutta medialla on myös tarve nostaa esiin yksilötarinoita kriisi keskeltä, joiden kautta tuoda kriisin kokemuksena yleisölle. Nämä tarinat myös myyvät hyvin. Tarinoiden kautta syntyy nopeasti yleinen mielipide asiasta, sillä tarinat palvelevat samalla ihmisten tarvetta jäsentää todellisuutta ja saada merkitys ja selitys tapahtuneelle. Kriisiviestinnän kannalta onkin tärkeää, kuka tekee kriisistä ensimmäisen vakuuttavan tulkinnan ja vastaa merkityksen kysymyksiin. Jos kriisissä oleva orga-

nisaatio ei itse pysty vastauksia tuottamaan, ne keksitään jostain muualta, jolloin luottamus itse organisaation useinkin kärsii. (Korpiola 2011, 56-60.)

Ajatus kaiken mediajulkisuuden hallinnasta on mahdoton. Väistämättäkin valtavirran uutisoinnissa ja sosiaalisessa mediassa liikkuu erilaisia tarinoita. Kriisiviestinnän johtamisessa vaaditaankin taitoa käyttää tarvittavia viestinnän keinoja organisaation kriisiviestinnän tavoitteen saavuttamisessa. Näitä keinoja ovat tiedonsiirto, sanoman levittäminen ja yhteisöllisyyden luominen. Tavoitteena on siis viestin levittäminen eri kohderyhmille ja verkostoille monikanavaisen viestinnän kautta niin, että oikea ja oikea aikainen tieto saavuttaa yleisönsä. Tämän viestinnän yhteisöllistä ulottuvuutta ei sovi unohtaa, sillä kriisiviestinnän tehtävänä on myös tarjota päivittyvä tilannekuva kriisistä organisaation johdolle. (Korpiola 2011, 27-28; 92-93.)

Organisaation on tärkeä saada oma näkemyksensä kriisistä kuulluksi, sillä kriisin tuoma julkisuus vaikuttaa aina kahdella tavalla. Ne tahot, jotka ovat olleet organisaation kanssa tekemisissä aiemmin arvioivat mielipidettään organisaatiosta uudelleen kriisin kautta. Tämän lisäksi ne tahot, joille organisaation on ennestään ollut tuntematon, saavat kriisin kautta aiheen muodostaa siitä oman mielipiteensä. (Lehtonen 2009, 45.) Kriisi siis tuo aina myös näkyvyyttä. Parhaimmillaan kriisi voi olla organisaatiolle kasvukertomus, josta kerrottavat tarinat antavat organisaatiosta myönteisen peruskäsityksen myös kriisin jälkeen. (Korpiola 2011, 59.)

## 9 Oppilaitosyhteisön kriisiviestintäsuunnittelu vuonna 2011

Opinnäytetyönä toteutettavan kriisiviestintäsuunnitelman tavoitteena oli tuottaa käytännönläheinen, yksikertainen ja helppolukuinen dokumentti oppilaitosyhteisön kriisiviestintäryhmän käyttöön. Kriisiviestintäsuunnitelmaa oli tarkoitus hyödyntää kriisivalmiusharjoittelussa ja se tulisi toimimaan alustana kriisiviestintävalmiuden jatkokehittämisessä. Teemahaastattelujen ja työryhmätapaamisien pohjalta nousi esille tarve vastuunjaon ja toimintamallien selkeyttämisestä ja kuvaamisesta. Näihin tarpeisiin pyrittiin kriisiviestintäsuunnitelman laadinnassa vastaamaan.

Tämän lisäksi esille nousi tarve liittää kriisiviestintäsuunnitelmaan teorian pohjalta rakennettuja käytännön kriisiviestintätyöskentelyä helpottavia työkaluja kuten, yhteystietolistoja, tiedotemalli, check-list -tyyppisiä muistilistoja sekä tiivistetyt ohjeet haastattelun antajalle. Valmiin työkalut ovat kuitenkin vasta malli, jonka pohjalta oppilaitosyhteisön toimijoiden on muokattava ja ideoitava organisaation oman toimintamallin tukemiseen parhaiten soveltuvat työvälineet. Näiden tarpeiden, toiveiden ja teorian pohjalta on rakennettu tämän raportin liitteenä 1 oleva oppilaitosyhteisön kriisiviestintäsuunnitelma 2011.

Suunnitelma on ryhmitelty neljään osaan, jotka kuvaavat samalla kriisiviestinnän neljää päävaihetta vaihetta. Kunkin vaiheotsakkeen alle on avattu kriisiviestintäteorian toimintaperiaatteet oppilaitosyhteisön näkökulmaa soveltaen. Näin saatiin aikaan yhtenäinen kokonaisuus, joka kuvaa kriisiviestintään kuuluvia osa-alueita mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi.

Organisaation vastuunjaon kuvaaminen on pyritty havainnollistamaan kuvioden avulla. Liitteen 1 kuviossa 1 esitetään kriisin tunnistamisen kannalta oleellinen, havaintojen tiedottamisen malli oppilaitosyhteisön henkilökunnan näkökulmasta. Mallin avulla pyritään havainnollistamaan jokaisen organisaation jäsenen osallisuutta issues managementiin. Henkilökunnalla on ilmoitusvelvollisuus havaitsemistaan ongelma/riskitilanteista. Kuvio 1 havainnollistaa, kuinka ilmoitus kulkee eteenpäin organisaation sisäisessä viestintäketjussa niille tahoille, jotka viimekädessä päättävät ja vastaavat tarvittavista toimenpiteistä.

Mikä vakavammasta kriisistä on kyse, sitä suurempi on tarve keskitetylle johtamiselle niin viestinnässä kuin organisaation toiminnan johtamisessa. Liitteen 1 Kuviossa 1 on esitetty kaksi vaihtoehtoista mallia, joihin on kuvattu kriisiviestinnän vastuualueet. Mitä vakavammasta kriisistä on kyse, sen yhtenäisemmin organisaation tulee siitä viestiä (Seeck 2009, 16). Tästä syystä vakavan kriisin mallissa kriisiviestinnästä kaikille sidosryhmätasolle vastaa kriisiryhmä, kun taas lievemässä tilanteessa viestintä noudattaa normaalisti käytössä olevaa viestintämallia.

## 10 Johtopäätökset

Opinnäytetyöprosessi oli minulle aitopaikka seurata mitä turvallisuuden kehittämistyö käytännössä tarkoittaa. Kuten jo aiemmin on todettu, kriisiviestintäsuunnittelu ei ole erillinen toiminto, erillään muusta kriisi johtamisesta, vaan kriisiviestintävalmiuden kehittäminen liittyy erottamattomasti organisaation turvallisuuden hallintajärjestelmien kehittämiseen. Kriisiviestintäsuunnitelmaa hahmotellessa päädyin aina uudelleen saman kysymyksen ääreen, kuinka luoda yhteys organisaation jokapäiväisen viestinnän ja kriisiviestinnän välille? Kriisiviestintäsuunnitelma, jolla ei ole mitään kosketuspintaa siihen tuttuun ja hioutuneeseen viestintään, jota organisaatio harjoittaa jokapäiväisessä toiminnassaan, ei taivu palvelemaan tarkoitustaan kriisitilanteessa. Samalla tavalla koko kriisi johtamisen toimintamallien tulee muodostaa luonteva jatkumo arkipäivän toimintamalleille. Yhtenevien toimintamallien luomisessa on kehittämishankkeen oppilaitosyhteisöllä vielä haastetta, mutta olen saanut opinnäytetyöraporttia kirjoittaessani havaita, että oppilaitosyhteisö on jatkanut turvallisuuden kehittämistyötään, jossa muun muassa kriisiviestintää tullaan jatkossa katsomaan osana laajempaa turvallisuuden hallintajärjestelmän kokonaisuutta.

Kriisiviestintäsuunnitelman kehittämistyöskentely konkretisoi minulle, miten tärkeää on organisaation oma kiinnostus ja aktiivisuus turvallisuuden kehittämisen suhteen. Kriisiviestintäsuunnitelman kokoaminen itsessään vaatii organisaatiolta suurta panostusta. Tämä on kuinkin vasta alku kriisiviestintävalmiuden saavuttamiseksi, sillä suunnitelman toimintamallit on jalkautettava, testattava ja arvioitava käytännössä. Ulkoinen taho pystyy laatimaan organisaatiolle kirjallisen tuotoksen, mutta vasta organisaation oma panostus sen kehittämiseen ja muokkaamiseen tekee kriisiviestintäsuunnitelmasta kriisiviestintävalmiuden. Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntynyt kriisiviestintäsuunnitelma, sellainen kuin se on tässä dokumentissa esitetty, on jo vanhentunut. Edelleen jatkunut kehitystyö on muokannut oppilaitosyhteisön toimintamalleja ja organisaatorakennetta, minkä johdosta myös kriisiviestintäsuunnitelmaan päivittäminen on uudelleen noussut ajankohtaiseksi.

Kriisiviestintäsuunnittelun todellisena haasteena ei lopulta ole kriisitilanteen äkillisyys, arvaamattomuus tai nykypäivän globaalien medioiden hallitsemattomuus. Kriisiviestintäsuunnittelun todellinen haaste löytyy organisaation sisältä. Se on yhteistyön puute organisaation eri tasojen ja toimijoiden välillä. Jos organisaatiossa vallitsee tahtotila, jossa kriisivalmiuden kehittäminen nähdään yhteisenä tavoitteena, jonka eteen ollaan halukkaista panostamaan. Organisaatiolla on kaikki edellytykset säilyttää toimintakykynsä ja saada viestinsä kuuluville kriisitilanteissa, huolimatta siitä kuinka ikävästä aiheesta on kulloinkin kyse. Onnistumien indikaattorina toimii suoraan valmistautumiseen käytetty aika.

Henkilökohtaisen oppimisen kannalta tämä opinnäytetyöprosessi on ollut minulle äärimmäisen opettava kokemus. Koska kirjoitin lopullisen raportin opinnäytetyön kehittämishankkeesta vasta sen päätyttyä, minulla oli mahdollisuus ottaa etäisyyttä aiheeseen ja palata sitten tarkastelemaan sitä uusin silmin. Jos ryhtyisin uudelleen samanlaiseen hankkeeseen, toteuttaisin sen hyvin eri tavalla. Oman työskentelyn reflektoinnin ja osaamisen karttumisen myötä löydän aiheesta nyt sellaisia ulottuvuuksia, joita en aiemmin ole nähnyt. Juuri tästä tutkivassa ja kehittävässä työotteesta on mielestäni lopulta kysymys.



## Lähteet

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. Maineen uusi aalto. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

Henriksson, A & Karhu, M. 2008. Skandaalit & katastrofit, Käytännön kriisiviestintäopas. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Korpiola, L. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Kuopio: Suomen graafiset palvelut Oy

Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja C14. 2010. Korkeakoulun turvallisuuskäsikirja, Vakavien henkilöriskien hallinta. Helsinki: Edita Prima Oy

Lehtonen, J. 1999. Kriisiviestintä. Vaasa: Ykkös-Offset

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi, Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Vaasa: Ykkös-Offset

Oppilaitosyhteisö. 2010. Oppilaitosyhteisön arvot. Organisaation sisäinen dokumentti. Tulostettu 1.6.2011

Seeck, H. 2009. Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin. Teoksessa Kriisit ja työyhteisöt - kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena, Työ ja ihminen tutkimusraportti 37 Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print

Skoglund, T. 2004. Yrityksen kriisinhallinta, johtajuus ja viestintä. Pieksämäki: RT- Print Oy

Vilkka, H. 2010. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tulostettu 20.10.2012  
[http://vilkka.fi/hanna/Toiminnallinen\\_ont.pdf](http://vilkka.fi/hanna/Toiminnallinen_ont.pdf)

## Liitteet

Liite 1: Kriisiviestintäsuunnitelma Oppilaitosyhteisölle X .....	19
--	----



# Kriisiviestintäsuunnitelma Oppilaitosyhteisölle X

---

2012 Leppävaara

## Sisällys

1	Kriisiviestintä Oppilaitosyhteisössä .....	21
2	Ennakointi .....	22
2.1	Kriisiviestintään liittyvät käsitteet.....	22
2.2	Riskienkartoitus .....	23
2.3	Kriisin vaiheet .....	23
2.4	Henkilökunnan ilmoitusvastuu .....	24
3	Valmistautuminen.....	24
3.1	Oppilaitosyhteisön kriisiviestintäprosessi .....	25
3.1.1	Esimerkki vakavan kriisin viestintäprosessista .....	26
3.1.2	Esimerkki lievän kriisin viestintäprosessista .....	27
3.2	Kriisiviestinnän vastuut .....	28
4	Toiminta .....	30
4.1	Kriisiviestinnän tehtävät (Tueksi kriisiviestintätilanteeseen) .....	30
4.2	Sisäinen kriisiviestintä.....	30
4.3	Ulkoinen kriisiviestintä .....	31
4.4	Viestintäkanavat .....	32
4.5	Viranomaisyhteistyö .....	32
4.6	Ohjeet kriisiviestintään lyhyesti (Tueksi kriisiviestintätilanteeseen) .....	33
5	Kriisiviestinnän jälkihoito.....	34
6	Kriisiviestinnän harjoittelu .....	35
	Kuviot.....	36
	Liitteet.....	37

## 1. Kriisiviestintä Oppilaitosyhteisössä

Tämä opas kuvaa oppilaitosyhteisön kriisiviestintäprosessia.

Kun kriisi havaitaan, suoritetaan ensin tilanteen edellyttämät kiireelliset toimenpiteet kuten itsensä pelastaminen, muiden varoittaminen, soitto hätäkeskukseen, rakennuksen evakuointi ja ensiavun antaminen.

Kriisitilanteissa on pyrittävä toimimaan normaalin työnjaon mukaisesti niin pitkään kuin mahdollista. Esimerkiksi kriisin havainnut opiskelija ilmoittaa poikkeuksellisesta tilanteesta tai havainnosta mahdollisimman pian jollekin henkilökuntaan kuuluvalla ja tämä puolestaan informoi esimiestään asiasta välittömästi. Esimiehen vastuulla on arvioida pikaisesti kriisin laajuus, vakavuus ja vaikutukset sekä ilmoittaa tilanteesta yksikön johtajalle ja PULMU-tiimille. Apua kriisin vakavuuden arvioinnissa saa PULMU-tiimin päivystävästä puhelinnumerosta, johon myös ilmoitus kriisitilanteesta tehdään.

Jokainen oppilaitosyhteisön jäsen on vastuussa sen turvallisuudesta. Ennakoivia turvallisuustoimia koordinoi vararehtori. Vakavissa, koko organisaatiota koskevissa kriisiviestintätilanteissa, viestintävastuun ottaa kriisiviestintäryhmä. Kriisiviestintäryhmä koordinoi ja välitettävä tieto poliisille, pelastuslaitokselle, kunnan viranomaisille, medialle sekä henkilökunnalle ja opiskelijoille. (Erittäin vakavassa tilanteessa mahdollisesti myös maamme poliittiselle johdolle ja valtionhallinnolle.)

Vakavissa kriisitilanteissa kriisiviestintäryhmä vastaa kaikesta kriisitilanteen viestinnästä ja toimii tahona, johon esim. median yhteydenotot ohjataan. Kriisiviestintäryhmän apuna toimii turvaryhmä, jolla on ajantasaiset kontaktit viranomaisiin ja asiantuntijaryhmiin.

Kriisiviestintää vaativat tilanteet voivat vaihdella hyvinkin paljon. Kaikki tilanteet eivät vaadi kriisiviestintäryhmän koolle kutsumista, vaan tilanteeseen liittyvää tehotettua viestintää voidaan koordinoida myös kyseessä olevan paikallisyksikön johtajan toimesta yhteistyössä viestinnän ammattilaisten kanssa. Vastuu tilannearvion tekemisestä on siihen koulutetuilla henkilöillä. Jokaisen oppilaitosyhteisön jäsenen vastuulla on tietää, miten ilmoitus näille henkilöille tehdään.

## 2. Ennakointi

Kriisiviestintäsuunnitelma on jaettu neljään osaa tiedonhaun helpottamiseksi. Ennakointiosia pitää sisällään Laurean kriisiviestintään keskeisesti liittyvien toimijoiden määrittelyt, riskien kartoituksen, kriisi kehittymisen vaiheet sekä jokaista henkilökunnan edustajaa koskevan ilmoitusvastuun.

### 2.1. Kriisiviestintään liittyvät käsitteet

Tässä suunnitelmassa esiintyy nimikkeitä ja termejä, jotka on selvyiden vuoksi avattu tässä kappaleessa. Näiden termien sisäistäminen helpottaa kriisiviestintäprosessin hahmottamista.

1. Kriisi = Äkillinen, usein odottamaton tapahtuma tai tilanne, joka uhkaa organisaation toimintaa tai sen nauttimaa luottamusta yksilö- ja julkisuustasolla.
2. Kriisiviestintä = Viestinnällisten ratkaisujen tekemistä, jolla vastataan äkillisen tilanteen tai tapahtuman synnyttämään informaatiotarpeeseen ja pyritään lieventämään tilanteen tai tapahtuman mahdollisia negatiivisia seuraamuksia.
3. Turvaryhmä = Koko oppilaitosyhteisöorganisaation turvallisuutta kehittävä ja edistävä työryhmä, jossa on edustus kaikista toimipisteistä.
4. PULMU-tiimi= Turvaryhmän sisällä toimiva, uhka-arviotoimintaan erikoistunut ryhmä. Pitävät yllä päivystävää puhelinnumeroa, johon tarvittaessa voi ilmoittaa huolta herättävistä tapahtumista/tilanteista.
5. Kriisiviestintäryhmä = Vastaa vakavien kriisien kriisiviestintätoimenpiteistä. Ryhmään kokoonpanon määritetään turvallisuuspolitiikassa.
6. Turvadynamo = Jokaisessa paikallisyksikössä toimiva kriisiryhmä, joka toimii Turvaryhmän alaisuudessa sekä normaalioloissa että kriisitilanteissa.

## 2.2. Riskienkartoitus

Organisaation on syytä pohtia, millaisia riskejä sen toimintaan liittyy. Vaikka kriisin puhkeaminen on yleensä äkillinen tilanne, löytyy kriisien taustalta usein samankaltaisia vaiheita, jotka hyvin toimiva organisaatio pystyy tunnistamaan ja näin mahdollisesti ehkäisemään kyseisen kriisin kärjistyminen. Kaikki kriisit eivät vaadi samantasoisia kriisiviestintätoimia, tästä syystä osana kriisiviestintävalmiussuunnittelua onkin päätettävä, millaiset tilanteet vaativat kriisiviestintäryhmän koolle kutsumisen.

Oppilaitosyhteisön toimintaa ajatellen yleisimmät riskit ovat:

### Onnettomuudet

- Kuolema
- Itsemurha
- Tapaturma
- Tulipalo
- Vesivahinko
- Räjähdykset
- Tautiepidemiat

### Henkilöstökriisit

- Mielenosoitus
- Lakko
- Irtisanominen
- Ristiriita, kiusaaminen
- Rasismi, syrjintä
- Seksuaalinen häirintä

### Väkivalta

- Pommiuhka
- Murto
- Murha, tappo
- Pahoinpitely
- Kiristys
- Tilavaltaus
- Ilkivalta
- Lausuttu uhkaus
- Epäilyttävä käytös

### Talouskriisit

- Väärinkäytökset
- Yksikön lakkauttaminen
- Yhteistyökumppanin menettäminen

### Julkisuuskriisit

- Tietomurto
- Skandaalit
- Huhut, juorut
- Väärät uutiset

Edellä esitetty ryhmittely ei ole kattava, vaan sen tarkoitus on havainnollistaa millaisten aihealueiden ympärille kriisi voi syntyä. Edellä mainitut tilanteet vaativat joko koko organisaation käsittävää kriisiviestintää, kriisiviestintäryhmän toimesta, tai paikallista tiedottamista, josta taas vastaa paikallisyksikön johtaja. Oleellista kaikissa kriisitilanneskenaarioissa on alkuvaiheen nopea tiedonkulku kriisiviestinnästä ja kriisitilannetoiminnasta vastaaville tahoille.

## 2.3. Kriisin vaiheet

Kriisin elinkaari on jaettavissa viiteen vaiheeseen. Mitä varhaisemmassa vaiheessa tieto mahdollisesta kriisistä saadaan välitettyä oikeille toimijoille, sitä paremmin tapahtumien kulkuun pystytään vaikuttamaan myös esim. kriisiviestinnän keinoin.

Kriisin vaiheet ovat:

- I. Alkuvaihe; heikkoja signaaleja uhkaavasta kriisistä on havaittavissa.
- II. Laukaiseva tapahtuma/tilanne; kriisi nousee puheenaiheeksi organisaatiossa. Tieto ei välttämättä leviä heti organisaation ulkopuolella (tai tavoita vielä esim. turvaryhmää tai kriisiviestintäryhmää.)
- III. Kuohuntavaihe: Kriisi on jatkanut kasvamista ja nyt myös organisaation ulkopuolelta vaaditaan tietoa tapahtuneesta. Kriisistä tulee julkista tietoa, joka alkaa elämään omaa elämäänsä eri tahojen ruodittavana. Kriisiviestintäryhmän on ryhdyttävä toimenpiteisiin.
- IV. Tyyntymisvaihe: Organisaatio ryhtyy aktiiviseen kriisiviestintään. Esim. media pyrkii saaman tapauksesta taustatietoja, etsimää syyllisiä ja herättämään vielä laajempaa keskustelua aiheesta.
- V. Vaimenemisen vaihe: Kuohunta vaimenee ja kiinnostus kriisiä kohtaan laantuu. Yhteenveto kriisin seurauksista ja toimenpiteistä. Organisaation sisällä käydään omaa tilinpäätöstä kriisin käsittelystä ja otetaan oppia tulevaa varten.

#### 2.4. Henkilökunnan ilmoitusvastuu

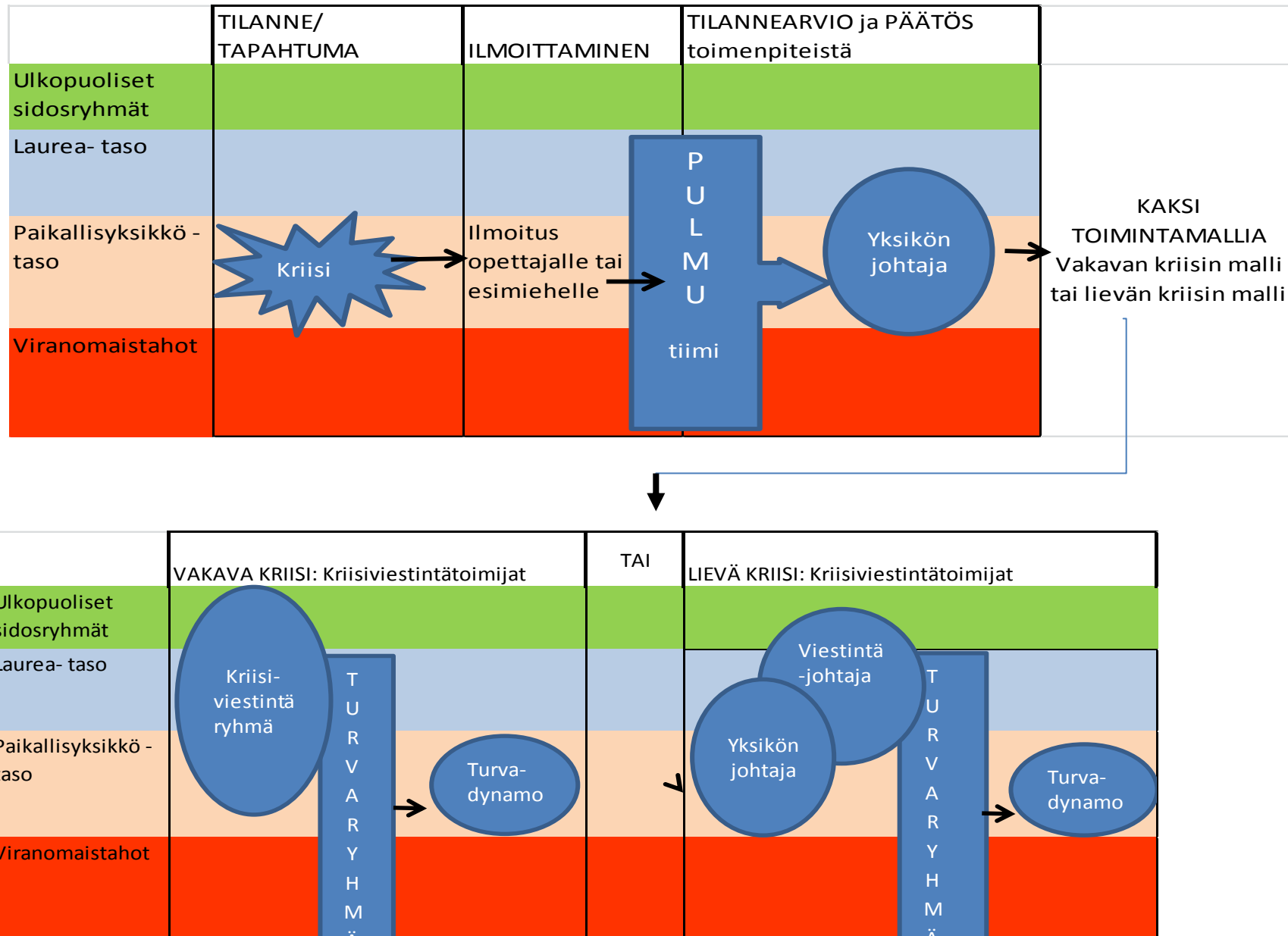
Oppilaitosyhteisön koko henkilökunnan vastuulla on ilmoittaa eteenpäin havaitsemistaan alkavista kriiseistä. Varhainen puuttuminen epäilyttävään käytökseen, ongelmaan tai epäkohtaan voi parhaimmillaan pysäyttää koko kriisin kehittymisen ja johtaa toiminnan merkittävään kehittymiseen. Seuraavassa luvussa on esitelty ilmoitusketju, jota pitkin tieto alkavasta tai mahdollisesta kriisitilanteesta välitetään turvaryhmälle ja kriisiviestinnästä vastaavalle taholle.

#### 3. Valmistautuminen

Jotta kriisitilanteessa voidaan toimia tehokkaasta ja järkevästi, on toimintaan valmistauduttava etukäteen. Valmiiden toimintamallien luominen ja jalkauttaminen organisaation helpottaa kriisitilanteen vastuunjakoa ja nopeuttaa toimintaa. Jokaisen oppilaitosyhteisön jäsenen on perehdyttävä niihin toimintamalleihin, joiden mukaan organisaation pyrkii kriisitilanteessa toimimaan.



Laurean kriisiviestintäprosessi



Kuvio 1: Kriisiviestintäprosessin eteneminen

Orastavassa tai jo akuutiksi kehittyneessä kriisitilanteessa on tärkeää, että myös kriisiviestintäprosessi saadaan nopeasti käyntiin. Kun kriisi havaitaan, lähdetään toki toimimaan kriisin vaatimien välittömien toimenpiteiden suhteen, kuten mahdollinen evakuointi/pelastaminen, mutta kriisiviestinnän näkökulmasta on jo katsottava kauemmas kuin seuraavan tunnin välttämättömiin toimenpiteisiin. Kriisiviestinnässä tiedottamisen aloitteen säilyminen organisaatiolla itsellään on tärkeää, joten kriisiviestintäprosessin tiedotusketjun tulee toimia.

### 3.1. Esimerkki vakavan kriisin viestintäprosessista

Kuviossa 1 on kuvattu kuviteltu kriisitilanne, joka havaitaan jossakin oppilaitosyhteisön yksikön toimipisteessä. Opiskelija huomaa Optiman viestialueella linkin, joka johtaa yleiselle keskustelupalstalle, jonne on kirjoitettu kyseistä paikallisyksikköä koskeva, nimetön uhkausviesti. Oppilas kertoo asiasta opettajalle, jonka on viipymättä ilmoitettava asiasta PULMU-tiimin päivystävään numeroon. Mahdollisissa akuutteja pelastustoimia vaativissa tilanteissa PULMU-tiimi ohjeistaa soittajaa saman tien aloittamaan tarvittavia lisätoimia.

(Koska organisaatiossa toimii paljon vierailevia luennoitsijoita ja tuntiopettajia, heitä tulisi aina ohjeistaa ilmoittamaan kaikista havainnoistaan vähintään opintojakson vastuopettajalle, joka vuorostaan ilmoittaa PULMU-tiimille)

PULMU-tiimi ottaa tiedon havainnosta vastaan ja ottaa yhteyttä kyseisen paikallisyksikön johtajaan tilanearvion ja toimintapäätöksen tekemiseksi. PULMU-tiimillä on ajantasaiset yhteydet eri paikallisyksiköiden alueiden viranomaistoimijoihin ja heidän kautta tieto kulkee siis myös viranomaisille.

Yksikön johtaja päättää yhdessä PULMU-tiimin kanssa, kuinka akuutista tilanteesta on kysymys ja mihin toimiin asiassa ryhdytään.

Esimerkitapauksen uhkaus on aina vakava asia, jonka seurauksena kriisiviestintää ryhdytään toteuttamaan vakavan kriisin toimintamallin mukaisesti. (Kts. Kuvio 1 Vakava kriisi: toimijat.) Yksikön johtaja kokoaa kriisiviestintäryhmän. PULMU-tiimi taas hälyttää paikalle Laurean Turvatyhmän valitut edustajat, jotka ryhtyvät kriisiviestintäryhmän tukena toimimaan linkkinä esim. viranomaistahoihin ja organisoimaan tarvittavia kriisinhallinnan toimia.

Tarvittaessa paikallinen kriisiryhmä (Turvadyynamo) toimii Turvatyhmän alaisuudessa, ottaen vastaan mahdollisia delegoituja tehtäviä.

### 3.2. Esimerkki lievän kriisin viestintäprosessista

Kaikissa kriisitilanteissa toimintamallipohjana toimii Kuvion 1 Kriisiviestintäprosessi. Sitä sovelletaan kyseessä olevan tapahtuman/tilanteen mukaan. Esimerkkinä lievästä kriisistä toimii eräässä paikallisyksikön keittiössä tapahtunut laiterikko, joka estää ruuanvalmistuksen kokoyksikössä muutaman päivän ajaksi.

Koska laiterikko ei uhkaa kenenkään henkeä tai terveyttä, ilmoitusta PULMU-tiimin päivystävään numeroon ei tarvitse tehdä, vaan ilmoitus esimiehelle tilanteesta riittää. Useimmille henkilökunnan edustajille yksikön johtaja toimii lähimpänä esimiehenä, mutta jos näin ei ole, tiedon saanut esimies huolehtii tiedonkulusta yksikön johtajalle asti.

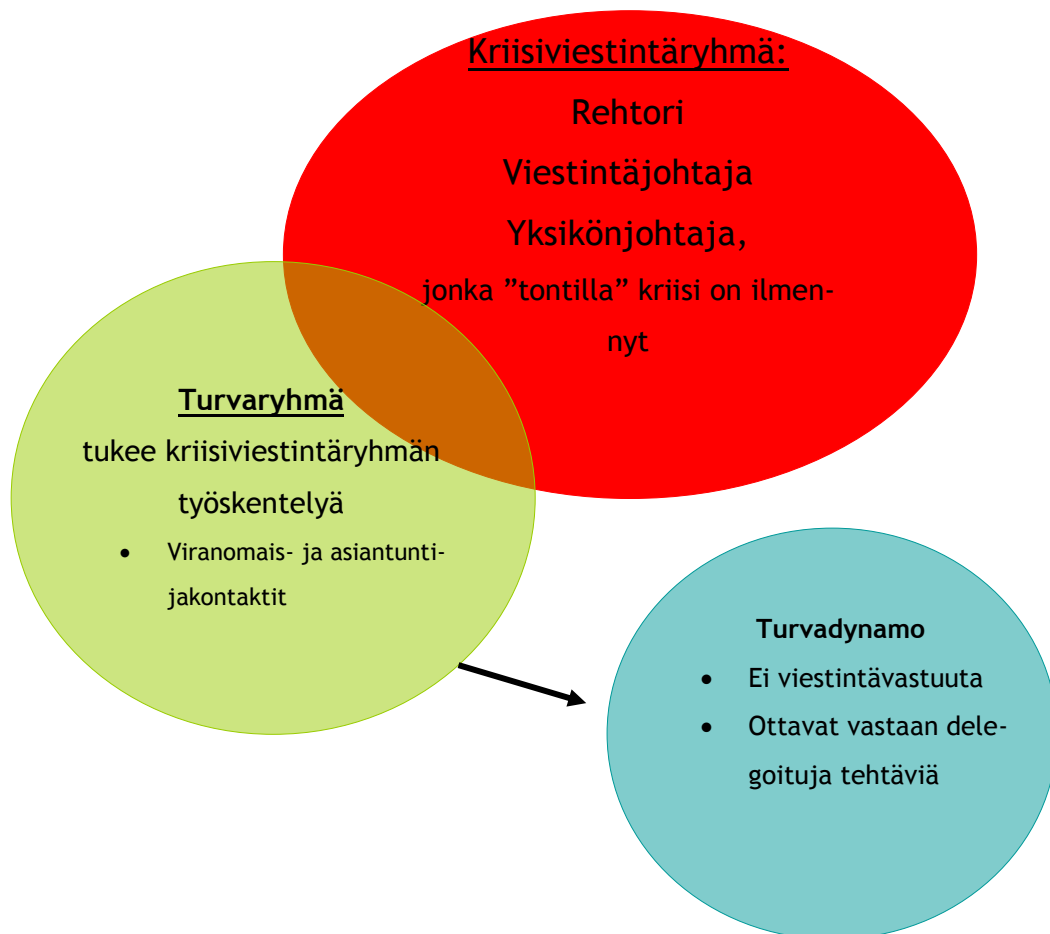
Lievän kriisin toimintamalli mukaisesti (Kuvio 1) yksikön johtaja vastaa tilanteen kriisiviestinnästä. Hän neuvottelee oppilaitosyhteisön viestintäjohtajan kanssa parhaasta tavasta viestiä tilanteesta valituille sidosryhmille. Laurean Turvaryhmä voi tarjota apua tilanteen selvittämiseen oman kontaktiverkostonsa kautta, joten myös heidän kanssaan yksikön johtajan on syytä asiasta neuvotella. Turvadynamo (paikallinen kriisiryhmä) ottaa vastaan joko yksikön johtajan tai Turvaryhmän heille erikseen delegoimia tehtäviä.

Kriisiviestintää toteutetaan siis kahden eritasoisen mallin mukaan, riippuen itse tilanteen/tapahtuman vakavuudesta. Signaali orastavasta kriisistä voi olla joskus hyvin pieni. Tästä syystä jokaisen Laurean henkilökunnan edustajan tulisi tiedostaa ilmoitusvastuu havainnoistaan ja epäilyksistään. Missään tilanteessa ei ole väärin tehdä ilmoitusta PULMU-tiimin päivystävään numeroon.

### 3.3. Kriisiviestinnän vastuut

Kun tieto kriisiviestintätarpeesta on (kuvion 1) saavuttanut yksikönjohtajan. Hänen tehtävään on arvioida, yhdessä PULMU-tiimin kanssa, vaatiiko tilanne kriisiviestintäryhmän johtamia kriisiviestintätoimia (vakava kriisi) vai pystytäänkö kriisiviestintätoimia johtamaan paikallisesti (lievä kriisi). Seuraavat kuviot havainnollistavat kummankin vaihtoehdon toimijat.

Kuvio 2: Viestintävastuussa Kriisiviestintäryhmä (vakava kriisi)

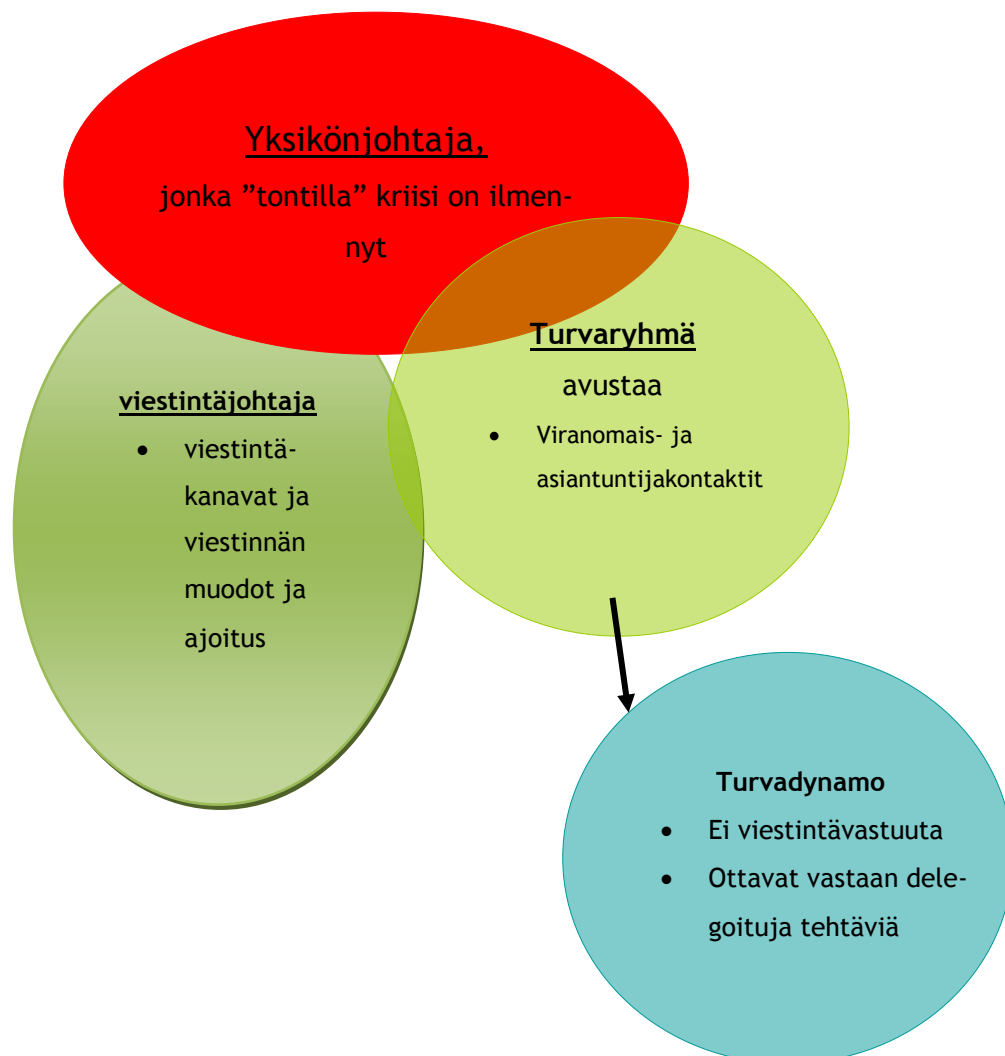


Tilanteessa, jossa kriisiviestinnästä vastaa kriisiviestintäryhmä (kuvio 2), kokoontuu ko. ryhmä sen paikallisyksikön tiloihin, jonka paikallisyksikönjohtaja kriisiviestintäryhmän on kutsunut koolle. Jos joku kriisiviestintäryhmän alkuperäinen jäsen ei pääse paikalle, hän osallistuu päätöksentekoon esim. puhelimen välityksellä tai vaihtoehtoisesti kutsutaan paikalle nimetty varahenkilö.

Rehtori, viestintäjohtaja ja yksikönjohtaja ovat vastuussa kriisiviestinnän toimenpiteistä ja päätöksistä. He sopivat keskenään, kuka esiintyy organisaation kasvona medialle ja muille sidosryhmille esim. haastatteluissa (Liite 3). Kaikki yhteydenotot koskien kriisiä, ohjataan kriisiviestintäryhmälle. Turvaryhmä avustaa kriisiryhmän työskentelyä.

Tilanteissa, jotka eivät vaadi kriisiviestintäryhmän koolle kutsumista (kuvio 3), viestintä-  
vuossa on yksikönjohtaja, jonka toimipisteessä kriisi on havaittu. Yksikönjohtaja ja viestintä-  
johtaja päättävät tässä tapauksessa tarvittavista kriisiviestinnän toimenpiteistä ja turvaryhmä  
avustaa paikallisyksikönjohtajaa mm. viranomais- ja asiantuntijakontaktien luomisessa.

Kuvio 3: Viestintävuossa paikallisyksikönjohtaja (lievä kriisi)



Turvadynamo eli paikallisyksikkökohtaiset kriisiryhmät eivät ole kriisiviestintävuossa, vaan toimivat kummassakin kriisiviestintämallissa reservinä, jolle voidaan tarvittaessa delegoida erilaisia tehtäviä Turvaryhmän toimesta.

#### 4. Toiminta

Tähän osioon on koottu ohjeita, joita voidaan käyttää apuna ja toiminnan tukena kriisiviestintätilanteessa. Ohjeet on laadittu kriisiviestintäryhmälle vakavan kriisin kriisiviestintätilanteen mallin pohjalta, mutta samat periaatteet ovat sovellettavissa myös lievän kriisin kriisiviestintätoimintaan.

##### 4.1. Kriisiviestinnän tehtävät (Tueksi kriisiviestintätilanteeseen)

Kriisiviestintä on tehostettu viestintää, jolla oppilaitosyhteisö pyrkii antamaan tapahtuneesta luotettavaa, avointa ja rehellistä tietoa sekä ulkoisille että sisäisille sidosryhmille. Kriisiviestintä on oleellinen osa kriisinhallintaa ja siksi kriisiviestintäryhmän ja kriisitilanteessa toimivien tahojen tulee olla ajan tasalla toistensa tekemisistä ja huolehtia tiedonkulusta.

Ihmiset kokevat kriisin usein sitä vakavammaksi, mitä lähempänä tapahtumaa he itse kokevat olevansa. Myös, mitä enemmän tapahtumaan puidaan mediassa, sitä suurempana ja vakavampana ihmiset sitä usein pitävät. Yleisöllä on taipumus uskoa enemmän viranomaisia ja mediaa kuin organisaation antamaa tiedotusta. Kuitenkin, mitä enemmän asiasta on saatavilla ajantasaista faktatietoa, sitä vähemmän huhuja ja spekulatioita pääsee syntymään. Oppilaitosyhteisön akuutin kriisiviestinnän keskeiset tavoitteet ovat:

- Ihmisten hyvinvoinnin turvaaminen
- Lisävahinkojen syntymisen estäminen
- Organisaation toimintaedellytysten turvaaminen
- Organisaation maineen suojaaminen
- Tarpeettoman huolen hälventäminen
- Väärän tiedon leviämisen ehkäiseminen
- Tilanteen hallittu hoitaminen

Saatuaan tiedon kriisiviestintää vaativasta tilanteesta, Laurean kriisiviestintäryhmä kokoontuu yhteen tilannekartoitusta varten (kts. Liitteen tilannekartoitutuslomake) ja ryhtyy tilannekartoituksen perusteella välittömiin kriisiviestintätoimenpiteisiin.

##### 4.2. Sisäinen kriisiviestintä

Kriisitilanteessa ihmisten hyvinvointi ja turvallisuus on asetettava etusijalle. Tästä syystä kriisiviestinnänkin on lähdettävä aina liikkeelle lähimpänä olevien ihmisten hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Näitä tahoja ovat organisaation sisäiset sidosryhmät eli

- Hallinto
- Henkilöstö
- Opiskelijat (Huom. vaihto-opiskelijat)
- Paikallisyksiköissä työskentelevät alihankkijoiden edustajat

Ensitilassa on huolehdittava, että sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat, etenkin ”kriisikohteessa” työskentelevät ja olevat henkilöt saavat tiedon tapahtuneesta, toimintaohjeet ja kontaktin, josta tarvittaessa saa päivitetty lisätietoa ja lisäohjeita.

#### 4.3. Ulkoinen kriisiviestintä

Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat kaikki muut tahot, joihin Oppilaitosyhteisön on syytä olla yhteydessä kriisiä koskien. Viranomaiset lasketaan myös ulkoisiin sidosryhmiin, vaikka käytännössä yhteistyö ja tiedotus heidän kanssaan alkaa usein hyvin varhaisessa vaiheessa kriisiviestintäprosessia. Ulkoisia sidosryhmiä ovat:

- Pelastusviranomaiset
- Poliisi
- Sairaalat
- Muut viranomaiset, kriisiavun asiantuntijat
- **Tiedotusvälineet**
- Omaiset
- Alueen asukkaat, yritykset ja muut toimijat
- Yhteistyökumppanit
- Rahoittajat
- Vartiointiliike
- Kiinteistöhuolto
- Vakuutusyhtiö
- Alihankkijat
- Avustusjärjestöt
- Seurakunnat

Kaikkien tahojen informointi ei käytännössä ole mahdollista eikä aina edes tarpeen, joten kriisiviestintäryhmä joutuukin tekemään aina tilannekohtaisen päätöksen siitä, mitä ulkoisia sidosryhmiä informoidaan, millä tavalla ja millaisella aikataululla.

Liitteessä 2, Kriisiviestinnän tärkeimmät tehtävät aikajanalla, on esitetty pääpiirteittäin kriisiviestintäryhmän tärkeimmät tehtävät vielä kronologisessa järjestyksessä. Erityisesti on huo-

mioitava, että kriisiviestintätoimien tulisi vastata tiedontarpeeseen mahdollisimman reaaliaikaisesti, minkä vuoksi toiminta kriisin puhkeamisen ensimmäisinä tunteina korostuu.

#### 4.4. Viestintäkanavat

Viestien välittämiseen kriisitilanteessa tarvitaan toimivat viestintäkanavat. Kriisiviestintäryhmä joutuukin valitsemaan käyttämänsä viestintäkanavat esimerkiksi tilanteen luonteen, laajuuden, aikataulun ja viestinnän kohderyhmän mukaan. Nopeimpia viestintäkanavia ovat luonnollisesti sähköiset kanavat kuten Internet. Verkko on nopea tiedonsiirto- ja välityskeino, mutta se on toisinaan hyvin altis toimintahäiriöille. Lisäksi tiedonvälittäminen verkon kautta vaatii tietoteknistä osaamista, toimivat laitteet ja riittävästi virtaa laitteille.

Sisäisen tiedotuksen teknisistä välineistä nopein on puhelin, mutta vähänkin suuremmille joukoille tieto saadaan parhaiten kulkemaan esim. intranetin, sähköpostilistojen ja tekstiviestien massalähetyksen avulla. Käyttökelpoinen tiedotuskanava on myös nopeasti koolle kutsuttu sisäinen tiedotustilaisuus tai muu suora face-to-face - viestintä.

Ulkoisessa kriisiviestinnässä on pyrittävä käyttämään mahdollisimman monipuolisesti erilaisia viestintäkanavia. Internet-sivustoa tulee päivittää tiiviisti. Verkkosivuille pitää päivittää välittömästi kaikki kriisiä koskevat tiedotteet, neuvot ja ohjeet. Tarvittaessa on siirryttävä n. dark site - sivuston käyttöön, joka on pelkistetty versio organisaation verkkosivusta. Tämä versio kestää suuremman kävijämääräkuormituksen ja mahdollistaa näin tiedonsaannin suurelle joukolle yhtäaikaaisesti. Kriisiviestintäryhmään kuuluva viestintäjohtaja määrittää ne viestintäkanavat, joiden käyttöön organisaatiolla on valmiudet kriisitilanteissa.

Kriisitilanteessa ensimmäinen, virallinen tiedote (Liite 4) pyritään julkaisemaan mahdollisimman pian. Suomen Tietotoimisto ja Yleisradio ovat tehokkaita kanavia tiedotteiden välitykseen varsinkin, jos kriisillä on laajempia vaikutuksia. Muut mediat julkaisevat herkästi STT:n uutisia. Nopeita viestinvälittäjiä ovat myös kaupalliset radiokanavat, alueelliset ja valtakunnalliset televisiouutiset, verkkolehdet ja tekstitelevisio. Tiedotteen lähettämisen jälkeen kannattaa tarkistaa soittamalla, että se on huomattu. Mahdollisuuksien mukaan kriisistä voidaan tiedottaa myös erilaisissa sosiaalisissa medioissa, esimerkiksi Facebookissa, Twitterissä ja suosituimmilla keskustelupalstoilla.

#### 4.5. Viranomaisyhteistyö

Onnettomuus, uhka- ja väkivaltatilanteissa viranomaiset johtavat paikalle saavuttuaan pelastustoimia. Uhka- ja väkivaltatilanteissa johtovastuussa on yleensä poliisi, onnettomuustilan-



teissa yleensä pelastuslaitos. Viranomaiset voivat myös sopia keskenään tilanteen johtovastuun määrittämisestä.

Johtovastuussa oleva viranomainen myös huolehtii ulkoisesta tiedottamisesta pelastustilanteen johtamisen aikana. Viranomaisten johtovastuun aikana kukaan organisaatiosta ei saa antaa lausuntoja tapahtuneesta (ei edes kriisiviestintäryhmä), ennenkuin johtava viranomainen antaa siihen luvan. Akuutissa kriisitilanteessa kriisiviestinnästä vastaavan tahon onkin viipymättä luotava keskusteluyhteys paikalla olevaan poliisiin tai pelastuslaitoksen kenttäjohtoon. Samalla varmistetaan myös luotettavan ja ajantasaisen tilannekuvan välittyminen.

Viranomaisten johtovastuun aikana kriisiviestintäryhmä kokoontuu, selvittää tilannekuvaa ja ryhtyy valmistautumaan ottamaan tiedotusvastuun sekä ulkoisia että sisäisiä sidosryhmiä ajatellen. Sisäiset toimintaohjeet henkilökunnalle, lähetetään jo viranomaisten viestintävastuun aikana. Samoin esim. viranomaistiedote julkaistaan myös organisaation omilla verkkosivuilla. Näin kriisiviestinnälliset toimet lähtevät käyntiin jo tilanteen alkuvaiheessa.

#### 4.6. Ohjeet kriisiviestintään lyhyesti (Tueksi kriisiviestintätilanteeseen)

- Ihmisten henki, terveys ja turvallisuus tulevat ensin. Kaikki muu voi odottaa hetken.
- Pidä oma organisaatio ajan tasalla tapahtumista.
- Vain yksi organisaation edustaja antaa virallisia lausuntoja. Hän ei improvisoi, vaan on valmennettu tehtävänsä ja toimii kriisiviestintäryhmän linjauksen mukaan.
- Älä koskaan sano ”En kommentoi”. Jos et ole oikea ihminen vastamaan kysymykseen, ohjaa kysyjät oikean tahon puheille. Jos et tiedä, sano mieluummin se ja ota selvää.
- Älä spekuloi mitään. Kerro vain asioita, jotka tiedät varmasti todeksi
- Älä valehtelee. Ei ole olemassa valkoisia valheita ja pienetkin valheet voivat saada aikaan valtavaa tuhoa
- Pahinta on epävarmuus. Siksi organisaation on tiedotettava, vaikka mitään uutta tietoa ei juuri ole. Näin organisaatio täyttää informaatiotyhjiön oikealla tiedolla, mikä vähentää huhupuheita ja spekulatioita.
- Ota ja kanna vastuu tilanteen hoitamisesta, syllisten osoittelun aika ei ole nyt.
- Seuraa asian käsittelyä mediassa ja eri sidosryhmien keskuudessa, korjaa virheelliset tiedot.
- Pidä henkilökohtaista lokikirjaa tapahtumista. Muistiinpanot tapahtumista ja toiminnasta, kellonaikoinen, auttavat tilanteen hahmottamisessa jälkikäteen.
- Ole tavoitettavissa.

## 5. Kriisiviestinnän jälkihoito

Kun akuutti kriisitilanne on ohi ja ulkopuolisten tahojen tiedonvaadintapaine hellittää, alkaa organisaation kannalta oleellisen tärkeä jälkihoidon vaihe. Kriisiviestinnän jälkihoitoa ei tulisi koskaan unohtaa, sillä siihen perustuu organisaatio tuleva valmius kohdata seuraava mahdollinen kriisi. Kriisi on purettava osiin ja toiminta analysoitava. Virheet on tunnustettava ja havaitut puutteet korjattava. Jälkihoidon tarkoitus ei ole syyllisten osoittaminen tai rankaiseminen, vaan tapahtuneesta oppiminen. Jälkiarviointi on syytä tehdä yhdessä kaikkien päätoimijoiden kesken, on sitten toimittu lievän kriisin toimintamallin mukaan tai vakavan kriisin toimintamallin mukaan. Tämä tarkoittaa toiminnan yhteenvedoa henkilökohtaisten lokikirjojen, puhelimien lokitietoja, tekstiviestitietojen, sähköpostien ja muiden dokumenttien avulla. Lisäksi kriisiviestintäryhmän (tai lievän kriisin toimijoiden) on kokoonnuttava yhteen, vastamaan itselleen ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen kriisi oli kyseessä?
- Missä ja milloin kriisi tapahtui?
- Mistä kriisi johtui ja mitä siitä seurasi?
  
- Kuka havaitsi kriisitilanteen ensimmäisenä?
- Miten, milloin, missä ja miksi kriisi havaittiin?
- Kuka informoi johtoryhmää ja viestintäyksikköä?
- Miten nopeasti kriisiryhmä saatiin koolle?
- Miten viestintä toimi organisaation sisällä?
  
- Olivatko kriisiviestintäsuunnitelma ja yhteystietoluettelo ajan tasalla?
- Lähtikö tiedottaminen tarvittavan nopeasti käyntiin?
- Keille kaikille kriisistä viestittiin, miten, milloin ja miksi?
- Toimiko kriisiviestintä kaikkiin suuntiin?
- Kuka antoi haastattelut ja lausunnot medialle?
- Minkälaisia lausuntoja medialle annettiin?
- Menivätkö omat viestit läpi mediassa?
  
- Missä medioissa kriisi oli esillä?
- Mihin sävyyn media kirjoitti kriisistä?
- Liikkuiko kriisistä huhuja ja vääriä tietoja?
- Kuinka pitkään kriisi säilyi julkisuudessa?
- Miten kriisiviestintä onnistui tai epäonnistui?
- Vaikuttiko kriisi organisaation julkiseen kuvaan?

Oppimisen ja toiminannan kehittämisen lisäksi on äärimmäisen tärkeä muistaa kriisin kokee-  
neet ja sen aikana toimineet ihmiset. Yhteenvetoa ei tule tehdä vain kriisiryhmän käyttöön,  
vaan koko organisaatiolle. Loppuyhteenveto, ”tilinpäätös”, on tärkeä kaikille organisaation  
jäsenille ja se auttaa jatkamaan eteenpäin kriisin jälkeen.

Usein myös julkisuuteen on hyvä kertoa jälkikäteen, miten tilanteesta selvittiin, mitä kriisistä  
opittiin ja miten toimintaa on kehitetty kokemuksen kautta. Nämä tiedot ovat tärkeitä myös  
yhteistyökumppaneille ja toimialan muille organisaatioille.

## 6. Kriisiviestinnän harjoittelu

Kriisiviestintätilanne on aina poikkeuksellinen, jolloin siihen liittyy myös paljon sellaisia seik-  
koja, joita ei tule ajatelleeksi normaalin arjen keskellä. Oikeiden ihmisten tavoittaminen,  
työvälineiden toiminta ja tilat, joissa työskennellä eivät kriisitilanteessa ole itsestäänselvyyk-  
siä. Jotta näitä käytännön ongelmia saataisiin esiin ja niihin voitaisiin varautua, on kriisivies-  
tintätoimintaa harjoiteltava.

Harjoittelu on tärkeää myös kriisiviestintätoimijoiden osaamisen vahvistamiseksi ja kehittämi-  
seksi. Kriisitilanteisiin on mahdotonta luoda yleispätevää ohjetta, jota noudattamalla kaikki  
järjestyy. Jokainen kriisi on erilainen ja vaatii mm. kriisiviestintätoimijoilta joka kerta uuden-  
laista toimintamallia, painotusta ja luovutusta. Harjoittelumallien ottaminen organisaation  
käytännön elämästä, esim. riskienkartoituksessa esille tulleista skenaarioista, takaa parhaan  
mahdollisen valmiuden toimia myös todellisessa kriisitilanteessa. Harjoittelun avulla kriisi-  
viestintätoimijoilla on mahdollisuus kehittää toimintaa luomalla tehtäväkohtaisia ohjekortte-  
ja, joihin on kerätty check list - tyyppisesti kunkin tarvitsemia ohjeita. Näin valmius toimia  
tehokkaasti kriisiviestintätilanteessa paranee entisestään. Samoin myös vastuun- ja tehtävien  
jako kriisiviestintätoimijoiden kesken selvenee entisestään.

Harjoittelun tulisi ulottua koko organisaatioon. Ei riitä, että vain kriisiviestintäryhmä harjoit-  
telee omaa toimintaansa, vaan myös tiedonkulkua henkilöstön ja kriisiviestintäryhmän välillä  
on harjoiteltava. Jotta tilanteesta saataisiin mahdollisimman todenmukainen, voidaan harjoi-  
tustilanne liittää esim. poistumisharjoituksen yhteyteen.

## Kuviot

Kuvio 1: Kriisiviestintäprosessin eteneminen .....	25
Kuvio 2: Viestintävastuussa Kriisiviestintäryhmä (vakava kriisi).....	28
Kuvio 3: Viestintävastuussa paikallisyksikönjohtaja (lievä kriisi) .....	29
Kuvio 4: Kriisiviestinnän tehtävät aikajärjestyksessä .....	39

## Liitteet

Liite 1: Tilannekartoituslomake kriisiviestintäryhmälle

Liite 2: Kriisiviestinnän tehtävät aikajanalla

Liite 3: Ohje haastateltavalle

Liite 4: Tiedotemalli

(Liite 5: Tärkeät yhteystiedot ja puhelinnumerot)

## TILANNEKARTOITUS

### A) Tilannekuva

## Mitä on tapahtunut?

## Vahingon laajuus?

Onko loukkaantuneita/kuolleita?

## Uhkaako tapahtuma jonkun terveyttä tai turvallisuutta?

### Keitä kriisi koskee välittömästi?

### Mitä tilanteen korjaamiseksi tehdään ja millä aikataululla?

### Mitä toimintaohjeita tilanteessa tulee antaa ja kenelle?

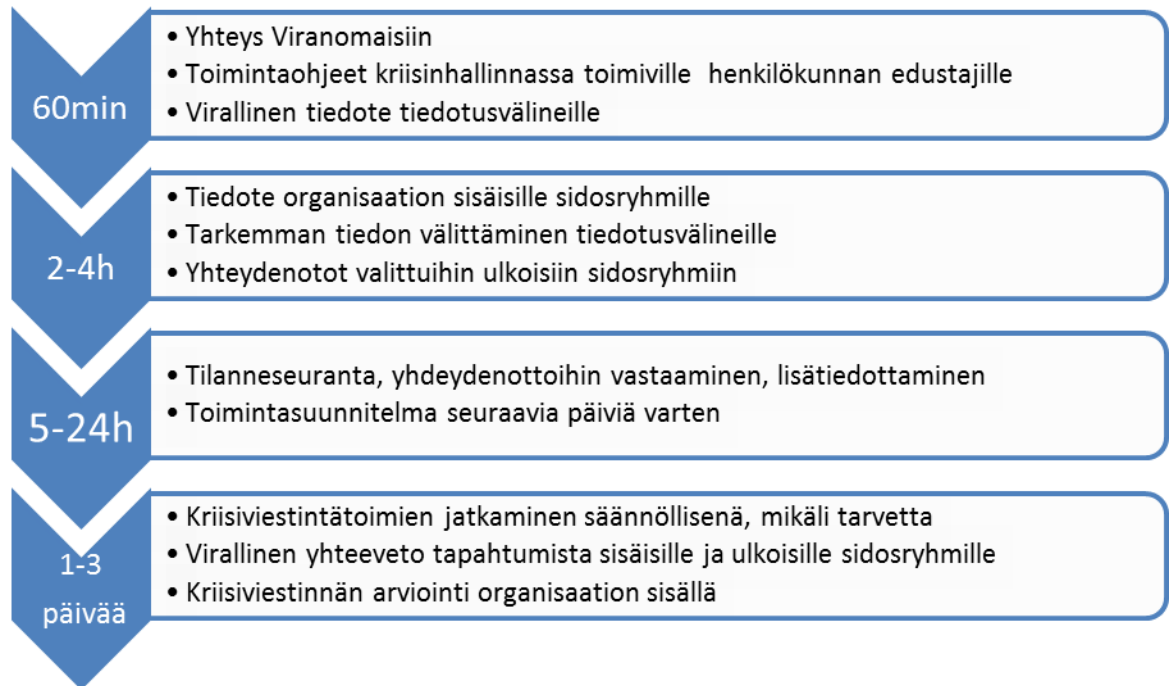
### B) Tiedotustarve

Tiedottaako jokin tahon jo tapahtuneesta? (esim. Viranomaiset)

### Miten tieto on jo levinnyt?

Tarvittavan tiedotuksen laajuus (sisäinen, paikallinen, valtakunnallinen)

[illegible]



Kuvio 4: Kriisiviestinnän tehtävät aikajärjestyksessä

Päätä etukäteen pari kolme olennaista asiaa, jotka joka tapauksessa sanot, kysyttiinpä sinulta mitä tahansa. Toimittajalla on kiire ja hän tarvitsee kommenttinsa. Sinä päätät, mitä kerrot?

- Käytä selkeää ja havainnollista kieltä:  
lyhyitä virkkeitä ja ymmärrettävää yleiskieltä.
- Pysy tosiasioissa ja korjaa heti virheelliset tiedot: älä valehtelee, vähättele, liioittele tai selittele.
- Tarjoa toimittajille vastaukset niihin peruskysymyksiin, joista uutinen tehdään. Se antaa vaikutelman avoimuudesta ja pitää median edustajat hetken tyytyväisenä. Mieti jo etukäteen vastaukset seuraaviin kysymyksiin:
  - Mitä tapahtui, kuka teki mitä?
  - Missä ja milloin?
  - Miksi ja millaisin seurauksin?
- Älä koskaan sano: ”En kommentoi!”  
Jos et halua vastata kysymykseen, toista perusviestiä. Jos et tiedä, voit vastata esimerkiksi: ”Otan selvää ja palaan heti asiaan”, tai ”Olemme juuri tekemässä tiedotetta asiasta”. Saat lisää aikaa.
- Kerro heti kaikki mitä tiedät ja voit kertoa. Jos medialle antaa tietoa tiputellen, asia pysyy otsikoissa pidempään. Muista kuitenkin liikesalaisuuksien, vaitiolovelvollisuuden ja yksityisyydensuojan merkitys. Esimerkiksi onnettomuuden uhreilla ja heidän omaisillaan on oikeus kieltäytyä julkisuudelta. Ole varovainen erityisesti alaikäisten yksityisyydensuojan kanssa.
- Sinulla on oikeus kieltäytyä vastaamasta kysymyksiin, joita pidät aiheettomina. Voit aina pyytää miettimisaikaa (ja hankkia lisätietoa) tai siirtää kysymyksen asiantuntijalle. Sinun ei kannata alkaa arvailemaan tapahtuman syitä tai ennustamaan seurauksia. Vastaa mieluummin ihan rehellisesti: ”En tiedä vielä.”



**Oppilaitosyhteisö**  
organisaatioyksikkö

TIEDOTE

päivämäärä  
kellonaika

## Otsikko

Mitä tapahtunut tai kuka tehnyt mitä:

Missä tapahtunut:

Milloin tapahtunut:

Kenelle tapahtunut:

Miksi tapahtunut:

Mitä tapahtuneesta seuraa:

Mitä on tehty/aiotaan tehdä tilanteen korjaamiseksi:

Miten pitäisi toimia:

Milloin tiedotetaan seuraavaksi:

Tiedotustilaisuuden aika ja paikka, jos sellaista järjestetään:

Lisätietoja antaa:

nimi, titteli ja yhteystiedot

**Oppilaitosyhteisö**  
organisaatioyksikkö

lähettäjän nimi, titteli ja yhteystiedot